

### Der junge Leiter: Anforderungen und Leistungsverhalten im Prozeß der wissenschaftlich-technischen Revolution ; Forschungsbericht zur Studie "Jugend und WTR"

Thiele, Gisela

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thiele, G. (1987). *Der junge Leiter: Anforderungen und Leistungsverhalten im Prozeß der wissenschaftlich-technischen Revolution ; Forschungsbericht zur Studie "Jugend und WTR"*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-401226>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**ZENTRALINSTITUT FÜR JUGENDFORSCHUNG**

**Direktor: Prof. Dr. W. Friedrich**



**Der junge Leiter -  
Anforderungen und Leistungsverhalten im Prozeß  
der wissenschaftlich-technischen Revolution**

---

**Forschungsbericht zur Studie "Jugend und WTR"**

**Autor: Dr. Gisela Thiele**

**Leipzig, September 1987**

Inhalt

	Blatt
1. Einführende Bemerkungen	3
2. Populationsbeschreibung	6
3. Lebenszielstellungen junger Leiter unter den Bedingungen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts	10
4. Wissenschaftlich-technisches Interesse und Schöpfungsfertum von jungen Leitern	15
5. Einstellung junger Leitungskader zu Wissenschaft und Technik am Arbeitsplatz	19
6. Zu den objektiven Bedingungen der Arbeitstätigkeit von jungen Leitern und Vorkräftigen ohne Leitungsfunktion	28
7. Einige Bemerkungen zum Freizeitverhalten von jungen Leitern	34
8. Zusammenfassung	36
9. Tabellenanhang	40

## 1. Einführende Bemerkungen

Die ökonomische Strategie der Partei gründet sich vor allem auf eine wachsende ökonomische und soziale Ergiebigkeit wissenschaftlich-technischer Leistungen in allen Bereichen der Volkswirtschaft. Der sich rasch vollziehende Prozeß des wissenschaftlich-technischen Fortschritts, die schnelle Aufeinanderfolge von neuen Erzeugnisgenerationen (die durchschnittliche Erneuerungsrate beträgt 25 % - 40 %, bei Konsumgütern und Modeartikeln sogar 40 %) erfordert eine elastische, ausbaufähige Produktionstechnik, um die neuesten Resultate rasch ökonomisch verwerten zu können, er erfordert aber ebenso eine elastische, d. h. den neuen Anforderungen entsprechende Leitung, Flexibilität und Mobilität von Leitungsentscheidungen.

Für den Erfolg bei forcierter Einführung von Schlüsseltechnologien im Betrieb ist ein voll funktionsfähiges Leitungskollektiv verantwortlich. Gute Ergebnisse werden dort erzielt, wo die Leitung des Betriebes sich rechtzeitig und auf der Basis einheitlicher Positionen auf die qualitativ neuen Aufgaben, auf die neuartige Technik und Technologie und die damit notwendig verbundene neue Betriebs- und Produktionsorganisation einstellt. Gerade bei komplexen Vorhaben treten zahlreiche Aufgaben zeitgleich auf, die nach einer klaren Rang- und Reihenfolge in Angriff genommen werden müssen, und deren Erfüllung durch eine straffe Leitung, Organisation, Abrechnung und Kontrolle gesichert werden muß.<sup>1</sup>

Im Zentrum der Einführung von Schlüsseltechnologien steht die Datenintegration von Produktenentwicklung, Fertigungsplanung und Überwachung in Verbindung mit mehr oder weniger komplex automatisierter Produktion.

Die Ziele solcher rechnergestützter Produktion sind insbesondere folgende:

---

<sup>1</sup> vgl. Wirtschaftswissenschaft 2/1987, S. 161 ff.

- Der Wirkungsgrad der lebendigen Arbeit, d. h. der Arbeitskraft, erhöht sich wesentlich.
- Die Zeitverläufe, z. B. von der Forschung und Entwicklung bis zur Überführung in die Produktion, verkürzen sich radikal.
- Die Lagerbestände können durch zentrale Koordinierung entscheidend gesenkt werden.
- Ein schnell wachsendes Produktionssortiment ist ökonomisch beherrschbar.
- Auf Markterfordernisse und Kundenwünsche kann schnell reagiert werden.

Diese Effekte sind allerdings nur zu erzielen, wenn neue Technik, vor allem Computertechnik, so eingesetzt wird, daß durch sie nicht nur einzelne Aufgaben, Teilprozesse übernommen werden, sondern mit ihr müssen komplexe betriebswirtschaftliche Prozesse bewerkstelligt werden, die dann für den gesamten Reproduktionsprozeß einen ökonomischen Effekt ermöglichen.

Angezielt werden in der Industrie integrierte Lösungen auf der Grundlage von Datenbanken und der gleichzeitigen Kopplung von zentraler und dezentraler Rechentechnik, d. h., die Informationsbeziehungen zwischen den betriebswirtschaftlichen Funktionssystemen erfolgen durch eine gemeinsame Datenbasis/Datenintegration. Daraus ergeben sich entscheidende Veränderungen auch für die Leitung und Planung:

- a) Auf Grund einer zu schaffenden gemeinsamen Datenbasis sind die Informationssysteme der bisher autonom arbeitenden Bereiche im Betrieb (z. B. Materialwirtschaft, Absatz usw.) zu vereinheitlichen, damit jeder Bereich Zugriff und Verwendung für die Daten bekommt. Gleichzeitig muß eine mehrfache Erfassung der Daten in den verschiedenen Bereichen unterbunden werden.
- b) Wesentlich ist, von der bisher funktionalen Arbeitsteilung auf die ergebnis- oder prozeßbezogene Arbeitsteilung überzugehen. Heute wird die Reaktionszeit des Betriebes noch neben der reinen Durchlaufzeit der Erzeugnisse durch die Zeiten der Entscheidungsvorbereitung bestimmt, d. h. durch

jene Zeiten, die diese Vorgänge benötigen, um betriebswirtschaftliche Stellen und Sachbereiche zu durchlaufen. Diese Zeiten können durch erzeugnis- oder prozeßbezogene Arbeitsteilung entscheidend verkürzt werden.

- c) Mit integrierten technischen Lösungen kann eine höhere Komplexität bei Leitungsentscheidungen erreicht werden, wobei durch den Zugriff auf die gemeinsame Informationsbank Entscheidungen effektiv vorbereitet werden können.
- d) Viele Arbeiten, die bisher in strengem Nacheinander gelöst wurden, können jetzt in höherem Maße parallel verlaufen.

Diese genannten Prozesse werden dann effektiv geleitet werden, wenn ein klares Gesamtkonzept bei der Einsatzvorbereitung moderner Informationstechnologien vorliegt, welches die einheitliche Betrachtung der informationstechnischen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Aspekte des Einsatzes berücksichtigt, aber auch soziale Komponenten nicht vernachlässigt werden.

Der folgende Forschungsbericht soll auf einige soziale Fragen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technik Auskunft geben.

Dabei muß jedoch berücksichtigt werden, daß die dafür zur Grundlage genommene Studie "Jugend und wissenschaftlich-technische Revolution" als eine Pilotstudie erste Erfahrungen junger Werk-tätiger und junger Leitungskader mit neuer Technik aufbereiten kann. Anschließend an andere im Institut durchgeführte Studien, in denen die Leitungstätigkeit von spezifischen Problemen und Sichtweisen aus betrachtet wurde, geht diese genannte Studie von jungen Leitern unterschiedlicher Leitungsebenen aus und vermittelt erste Einblicke auf dem Gebiet der Einführung neuer Technik auch im Leitungsbereich. Während der Forschungsbericht "Junge Leiter", der Ergebnisse der Studentenintervallstudie SIS 7 aufbereitet, nur Hoch- und Fachschulkader als junge Leiter erfaßt, gibt uns diese Studie "Jugend und wissenschaftlich-technische Revolution" Auskunft über verschiedene Qualifikationen unter Leitern und zu Leitungskadern, die mehr oder weniger

Erfahrungen mit dem Computer am Arbeitsplatz haben. Nähere und tiefere Einsichten in die genannte Problematik wird der im nächsten Jahr (voraussichtlich I. Quartal 1988) zu erarbeitende Forschungsbericht zum Thema "Junge Leiter - Denk- und Verhaltensweisen, Leistungsbereitschaft gegenüber Älteren Leitungskadern" vermitteln, der innerhalb der gemeinsamen Studie des Zentralinstituts für sozialistische Wirtschaftsführung beim ZK der SED und dem Zentralinstitut für Jugendforschung erarbeitet wird.

## 2. Populationsbeschreibung

Der vorliegende Forschungsbericht ist ein Teilbericht zur Studie "Die Jugend und die wissenschaftlich-technische Revolution", der sich u. a. auch mit Fragen der Herangehensweise von jungen Leitern an die neue Technik, Einstellungen sowie Denk- und Verhaltensweisen zu den neuen Schlüsseltechnologien beschäftigen soll. In die genannte Studie waren etwa 200 Leiter mit einem durchschnittlichen Alter von 29 Jahren einbezogen. Dieser spezifischen Populationsgruppe werden etwa 960 Werktätige ohne Leitungsfunktionen in den entsprechenden Verhaltensweisen zu neuer Technik und Technologie gegenübergestellt.

Das Anliegen ist insofern wichtig, als beim Leiter alle jenen Aktivitäten und die Gestaltung aller notwendigen Bedingungen zusammenlaufen, die für die Beschleunigung der wissenschaftlich-technischen Revolution geschaffen werden müssen.

Bei sonst oft gleichen oder ähnlichen objektiven Bedingungen hat die Persönlichkeit des Leiters nicht unwesentlichen Einfluß auf die oft differenzierten Resultate der Durchsetzung der wissenschaftlich-technischen Revolution. Vor allem vollzieht sich gegenwärtig ein Prozeß, indem das wachsende Niveau der Bildung und Qualifikation sowie der Bedürfnisse und Erwartungen der Werktätigen ohne Leitungsfunktion, neue Anforderungen an die Persönlichkeit, den Arbeitsstil und die Arbeitsweise des Leiters stellen. Gerade letzterem, insbesondere aber dem Vergleich beider Gruppen, gilt die besondere Aufmerksamkeit dieses Forschungsberichts.

In unsere Untersuchung sind 27 % von den 200 Leitern einbezogen, die schon einige Zeit computergesteuerte Technik in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich vorfinden, und weitere 23 % seit kürzerer Zeit. 50 % der von uns erfaßten Leiter haben also schon mehr oder weniger Erfahrung mit Computertechnik und deren Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit.

24 % der jungen Leiter arbeiten sogar direkt an einem Platz mit Computertechnik und weitere 8 % stellen Software her, programmieren also und haben dadurch auf diesem Gebiet einschlägige, praktische Erfahrungen.

Der hohe Prozentsatz der Leiter, die entweder selbst am Computer arbeiten oder zumindest ihn im unmittelbaren Arbeitsbereich vorfinden, ergibt sich aus den einbezogenen Ministerbereichen, weil vor allem im Industriezweig Elektrotechnik/Elektronik eine größere Ausstattung von Neuer Technik und Technologie vorliegt.

Zum objektiven Bedingungsgefüge der von uns untersuchten jungen Leiter ist noch folgendes hervorzuheben, um bestimmte Prozesse entsprechend bewerten zu können:

- 32 % der Leiter haben einen Facharbeiterabschluß,  
10 % sind Meister,  
27 % besitzen einen Fachschul- und  
26 % einen Hochschulabschluß.  
Die übrigen 5 % entfallen auf sonstige Qualifikationen.
- 65 % der Leiter sind Mitglied der SED. Dieser hohe Prozentsatz von Genossen ist bei der Interpretation von bestimmten weltanschaulichen und politischen Indikatoren entsprechend zu berücksichtigen, verweist aber gleichzeitig auf eine bestimmte Kaderpolitik, die vielleicht hinsichtlich befähigter Leitungskader aus dem Bereich der Nichtgenossen noch einige Reserven hat.

Schon aus den genannten Fakten wird die Sonderpopulation dieser Untersuchung sichtbar. Wir haben hier junge Werktätige erfaßt, die zu einem besonders hohen Prozentsatz bereits mit neuer Technik arbeiten und die auch von der fachlichen Qualifikation her



und der Mitgliedschaft in der Partei der Arbeiterklasse überdurchschnittlich prädestiniert sind. Darauf ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu achten, um gültige Aussagen für die gesamten Werktätigen zu erreichen.

Weiterhin ist auf folgendes zu verweisen:

- 35 % der Leiter haben einen festen Partner, mit dem sie zusammen wohnen. Bei den Werktätigen, die keine Leitungsfunktion angeben, sind das 26 %. Nur 11 % der Leiter haben keinen festen Partner - im Gegensatz zu den Werktätigen ohne Leitungsfunktion, die zu 23 % partnerlos sind.  
Das bestätigt erneut die schon in früheren Untersuchungen nachgewiesene Tendenz, daß Leitungsfunktionäre besonders auf eine feste familiäre Bindung angewiesen sind, die ihnen gewissen Halt gibt und zudem viele häusliche Probleme erspart. Obgleich hierbei berücksichtigt werden muß, daß die Leiter in unserer Untersuchung durchschnittlich fünf Jahre älter sind, und dadurch eine größere Anzahl von ihnen bereits verheiratet ist.
- Wenn auch bei der Kinderzahl das etwas höhere Alter der Leiter bedacht werden sollte, so ist der Wunsch, mit Kindern zu leben, bei Leitungskadern stärker ausgeprägt.

Tab. 1: Durchschnittliche Kinderzahl (Angaben in %)

	kein Kind	1 Kind	2 Kinder	3 und 4 Kinder	ohne Angabe
Leiter	19	40	29	7	5
Werktätige ohne Leitungsfunktion	35	26	18	1	20

- 70 % der Leiter sind männlichen, 30 % weiblichen Geschlechts. Dieser relativ hohe prozentuale Anteil der Frauen in Leitungsfunktionen ergibt sich hier aus den gewählten Ministerbereichen der Untersuchung und aus den erfaßten Leitungsebenen. Mit steigender Leitungshierarchie nimmt der Frauenanteil bei Leitern recht gravierend ab. Werktätige ohne

Leitungsfunktion sind zu 64 % Männer und 36 % Frauen, so daß in etwa bei beiden gewählten Gruppen eine Homogenität der Geschlechter vorliegt.

Die dargestellten Probleme und Entwicklungen, die im vorliegenden Bericht bearbeitet werden, erfahren teilweise spezielle Differenzierungen nach

- a) der Leitungsstufe (Jugendbrigadier, Gruppenleiter und Abteilungsleiter);
- b) dem Arbeitsgegenstand, d. h., es wird unterschieden zwischen Leitern, die an einem Computerarbeitsplatz tätig sind, und Leitern, die in ihrer Tätigkeit überhaupt nichts mit Computern zu tun haben.

Dadurch können recht genau Unterschiede zwischen den Denk- und Verhaltensweisen der differenzierten Gruppen festgestellt werden.

Insgesamt geht es mit diesem Forschungsbericht um einen Beitrag zur sozialen Wirksamkeit der neuen Technik. Denn in welchem Ausmaß die Durchsetzung modernster technischer Lösungen tatsächlich dazu beitragen kann, physisch schwere und geistig anspruchslose, monotone Arbeit zurückzudrängen, wissen wir bisher nicht genau, nicht in qualitativer und schon gar nicht in quantitativer Hinsicht.

Der Frage, welche Problemfolgen aus technischen Entwicklungen hervorgehen können, müssen wir uns mehr denn je stellen. Die Fähigkeit der sozialistischen Gesellschaft, sozial negative Folgen der wissenschaftlich-technischen Entwicklung abzuwenden, ist in dem Maße möglich, wie es gelingt, Folgen dieser Entwicklungen zu kennen und ihnen rechtzeitig auf geeignete Weise zu begegnen.

### **3. Lebenszielstellungen junger Leiter unter den Bedingungen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts**

---

Welche Vorstellungen junge Leiter von ihrer Zukunft entwickeln, was sie sich für ihre zukünftige Entwicklung vornehmen, ist nicht nur für sie selbst als Handlungsregulativ bedeutsam, sondern erhält durch ihre Tätigkeit in Beruf und Gesellschaft gesellschaftlich determinierte Züge.

Antizipationen, die in die Zukunft gerichtet sind von Leitungskadern der sozialistischen Wirtschaft, sind insofern entscheidend, als sie in vermittelter Art und Weise Einfluß auf die Werktätigen, deren Leistungswillen und Zielstrebigkeit nehmen.

Von den Fähigkeiten des Leiters und seinem Arbeitsstil, aber auch von seinen Lebenszielstellungen ist es in hohem Maße abhängig, wie es gelingt, insbesondere in den qualitativen Wandlungsprozessen die gesellschaftlichen Erfordernisse mit den Interessen der Kollektive und der einzelnen Werktätigen zu verbinden und die Kollektive zu hohen Leistungen zu führen. Seine fachliche Kompetenz und seine Überzeugungskraft, seine Fähigkeit, sich selbst und das Kollektiv zu hohem, zu überdurchschnittlichen Leistungen zu motivieren und zu stimulieren, sowie einen reibungslosen Ablauf der Arbeit zu organisieren, gewinnen, besonders unter den Bedingungen des beschleunigten Entwicklungsprozesses von Wissenschaft und Technik, an Gewicht. Spitzenleistungen in Wissenschaft und Technik und die Beherrschung der Schlüsseltechnologien sind mit neuen Anforderungen an die Entwicklung und die Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens verbunden, verlangen von den Leitungskadern Fähigkeiten, in dieser Richtung wirksam zu werden.

Die Lebenszielstellungen eines Leiters geben zumindest einen Anhaltspunkt dafür, in welche Richtung Leiter besondere Aufmerksamkeit lenken, die sich handlungswirksam auf unterschiedliche Art und Weise vermittelt in seiner Leitungstätigkeit niederschlägt.

**Tab. 2: Die Lebenszielstellungen junger Leiter unterschiedlicher Leitungsebenen und Werkträgern ohne Leitungsfunktion; Antwortpositionen: 1 und 2 = sehr bedeutsam und bedeutsam für mein Leben; in Klammern: sehr bedeutsam (Angaben in %)**

Lebenszielstellungen	Leiter	Werkträger, ohne Leitungsfunktion
selbständig arbeiten können	99 (77)	96 (74)
in der Arbeit zu den Tüchtigen gehören	89 (50)	83 (37)
mich für wiss.-techn. Entwicklungen interessieren	87 (44)	76 (35)
umfangreiches Wissen auf vielen Gebieten erwerben	87 (42)	80 (34)
Einsatz und Anwendung der modernen Schlüsseltechnologien in meinem Tätigkeitsgebiet	84 (45)	70 (36)
schöpferisch sein, Neues entdecken, erfinden	75 (32)	63 (23)
in der Arbeit überdurchschnittliches leisten	74 (21)	63 (14)
alles, was das Leben bietet, in vollen Zügen genießen	53 (24)	62 (29)
alle Möglichkeiten nutzen, um Geld zu verdienen <sup>2</sup>	53 (17)	55 (25)

Wie zu erwarten war, ist es für die meisten Werkträger ein vorrangiges Lebensziel, selbständig arbeiten zu können. Dabei geht es vor allem um einen entsprechenden Handlungsspielraum,<sup>3</sup> um die Möglichkeit, auf dem eigenen Arbeitsgebiet relativ eigenständig,

<sup>2</sup> vgl. W. Gerth: Wertorientierungen und Haltungen junger Werkträger zu Wissenschaft und Technik, Forschungsbericht zur Studie "Jugend und wtR", ZIJ, Leipzig 1987

<sup>3</sup> vgl. E. Fischer: Arbeitsinhalt und Persönlichkeit, Forschungsbericht zur Studie "Jugend und wtR", ZIJ, Leipzig 1987

mit bestimmten Entscheidungskompetenzen tätig sein zu können. Das schließt aber ebenso die Übernahme von Verantwortung über die zu erfüllenden Arbeitsaufgaben ein. Selbständig arbeiten heißt demzufolge auch, voll verantwortlich für das eigene Arbeitsprodukt zu sein. Gerade diese Eigenständigkeit auf dem entsprechenden Arbeitsgebiet gewinnt unter den Bedingungen der wissenschaftlich-technischen Revolution besondere Bedeutung.

In der Arbeit zu den Tüchtigen gehören, ist ebenfalls ein wichtiges Lebensziel, schließt es doch vor allem Anerkennung und Achtung der Fähigkeiten und Leistungen des einzelnen durch das Kollektiv oder den Leiter ein.

Umfangreiches Wissen auf vielen Gebieten erwerben, sich für die wissenschaftlich-technische Entwicklung interessieren sowie den Einsatz und die Anwendung der modernen Schlüsseltechnologien im Tätigkeitsgebiet unterstützen, sind weitere wesentliche Lebenszielstellungen für junge Werktätige in der DDR.

Die große Aufgeschlossenheit gegenüber Wissenschaft und Technik, der Mut zum Neuen, wird in diesen Lebenszielstellungen besonders deutlich. Sie dokumentiert die Bereitschaft, flexibel auf Anforderungen der wissenschaftlich-technischen Revolution zu reagieren, sich auf Neuerungsprozesse in der Wirtschaft einzustellen. Besonders unter der Jugend zeigt sich insgesamt große Aufgeschlossenheit, mit neuer Technik zu arbeiten, die teilweise mit bestimmten Zügen von Idealvorstellungen einhergeht. Für Leitungskader sind die drei letztgenannten Lebensziele durchgängig etwas bedeutsamer für ihr Leben als für Werktätige, die keine Leitungsfunktion ausüben.

Die Untersuchung zeigt weiter, daß Patentinhaber ein besonders hohes Interesse für wissenschaftlich-technische Entwicklungen angeben, weil sie selbst aktiver Mitgestalter dieser Entwicklung sind. Eigenartigerweise ist für sie der Einsatz und die Anwendung der modernen Schlüsseltechnologien in ihrem Arbeitsgebiet weniger bedeutsam. Daraus ist sicher nicht zu schließen, daß sie sich nur aus Hobbyzwecken mit wissenschaftlich-technischen Entwicklungen beschäftigen, sondern daß sie eine Neuerung anstreben, die allgemein gesellschaftlich nützlich ist, unabhängig

vom eigenen Arbeitsgebiet. Diese Auffassung wird bestätigt, indem Patentinhaber dem Lebensziel "schöpferisch sein, Neues ausdenken und erfinden" den 4. Rangplatz einräumen.<sup>4</sup>

Für Leitungskader ist schöpferisch tätig sein ebenfalls ein vorrangiges Lebensziel und ist signifikant unterschiedlich gegenüber Werktätigen ohne Leitungsfunktion.

Schöpferische Tätigkeit des Leiters verlangt,

- a) Arbeitsaufgaben an die Werktätigen zu übertragen, die schöpferische Tätigkeit überhaupt erst ermöglichen, und
- b) die Berücksichtigung persönlichkeitspezifischer Voraussetzungen zum Vollzug schöpferischer Tätigkeit.

Schöpferisch tätig sein heißt für Leitungskader, vor allem geistig tätig zu sein, ohne zu vergessen, daß schöpferische Tätigkeit immer eine Einheit von Denken und Handeln ist.

Besonderes Augenmerk muß der Leiter der fristgemäßen materiell-technischen Sicherstellung der Neuerungsprozesse schenken, insbesondere aber der rechtzeitigen Vorbereitung der Produktionskollektive auf neue Technologien bzw. Erzeugnisse. In diesem Prozeß kommt der analytisch-konzeptionellen Arbeit besondere Bedeutung zu, um weitreichende Entscheidungen zur Entwicklung und zum Einsatz von Schlüsseltechnologien zu treffen, um Neuerungsprozesse langfristig zu gestalten und um leistungsfähige Kollektive rechtzeitig für die neuen Aufgaben zu formieren und vorzubereiten. In gleichem Maße wachsen aber ebenso die Anforderungen an die operative Leitung zur Sicherung der laufenden Produktion. Zwischen diesen beiden Prozessen, d. h. der langfristigen Meisterung wissenschaftlich-technischer Erfordernisse und der gegenwärtigen operativen Planungstätigkeit, treten in der Praxis nicht selten Widersprüche auf, indem zuviel Zeit (Zeitbudgetuntersuchungen verweisen auf durchschnittlich 79 Minuten pro Arbeitstag für operative Tätigkeiten eines Leiters) für operative Tätigkeiten verwendet werden und nur wenig Raum für langfristige strategische Arbeiten verbleibt. Es bleibt die unbedingte Notwendigkeit, die tägliche Planerfüllung operativ zu leiten und

---

4 vgl. Tabelle 1 im Anhang

dabei dennoch gleichzeitig langfristige Entscheidungen vorzubereiten und durchzusetzen. Beide Tätigkeiten stellen höchste Anforderungen an die Arbeitsweise des Leiters, ja, sie fordern unter den Bedingungen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts zum Teil völlige Umstellung bisheriger Arbeitsweisen. Auf jeden Fall ist das Arbeitskollektiv in diesen Prozeß mehr als bisher einzubeziehen. Wichtig ist, wie es der Leiter dazu stimuliert, welche Bewegungsmöglichkeiten er den Werkträgern im Arbeitsprozeß gibt.

Das methodisch-instrumentelle Grundgerüst der Leitung und Planung von Wissenschaft und Technik ist in den letzten Jahren im wesentlichen ausgereift - beginnend mit den Regelungen zum Plan Wissenschaft und Technik sowie zur Arbeit mit Staatsaufträgen, bis hin zu Erneuerungspaß und Pflichtenheft. Dieses Instrumentarium zu nutzen und mit dieser Hilfe anspruchsvolle ökonomische und wissenschaftlich-technische Aufgaben zu bearbeiten, ist zuerst die Aufgabe des Leiters von Arbeitskollektiven.

Diesen hohen Anspruch zu verwirklichen, setzt jedoch in hohem Maße die Bereitschaft voraus, in der Arbeit Überdurchschnittliches zu leisten. Die Bereitschaft dazu ist bei Leitungskadern allerdings nicht so hoch ausgeprägt, zumindest ist sie für ihr Leben nicht so sehr bedeutsam, nimmt nur den siebenten Rangplatz in ihren Lebenszielen ein.

Die Orientierung am Mittelmaß ist selbst bei jungen Leitungskadern noch recht stark entwickelt. Die Gründe dafür dürften vielgestaltiger Natur sein und vom "Nicht-Auffallen", keine "Normbrecher" zu sein, bis hin zur Identifikation mit dem Durchschnitt des Kollektivs, reichen. Auf diese Tendenz weisen auch andere Untersuchungen unseres Instituts hin. Das ist ein ernsthaftes Problem, welches weder zur heutigen Zeit gehört, noch in sie paßt. In Spitzenzeiten werden gerade vom Leiter Spitzenleistungen auf allen Leitungsebenen verlangt. Der Jugendbrigadier trägt in dieser Beziehung die gleiche Verantwortung wie der Abteilungsleiter oder Fachdirektor. Sie sind es, die durch hohe und überdurchschnittliche Leistungen Vorbild und Stimulator für hohe Leistungen des Arbeitskollektivs zugleich sein müssen. Für das gesamte Wirtschaftswachstum liegen hierin noch große Reser-

ven, die es durch entsprechende Anforderungen, auch die Entwicklung eines starken Berufsethos, zu entwickeln gilt.

Weniger bedeutungsvoll für das Leben von Leitern sind die Zielstellungen:

- Alles, was das Leben bietet, in vollen Zügen genießen.
- Alle Möglichkeiten nutzen, um viel Geld zu verdienen.

Insgesamt zeigt sich in den Lebenszielstellungen zwischen Leitungskadern und Werkträgern ohne Leitungsfunktion eine ausgeprägte Homogenität. Beide Gruppen haben in etwa die gleiche Rangplatzverteilung, allerdings tendieren die Angaben der Leiter stärker zum Positiven, was sich in ausschließlich niedrigen bzw. bei Negativlebenszielstellungen (siehe letztgenannte zwei) zu höheren Mittelwerten ausdrückt. Es besteht die Aufgabe, stärker als bisher die Bereitschaft auszuprägen, schöpferisch tätig zu sein, Neues zu entwickeln und in der Arbeit Überdurchschnittliches zu leisten. Beide Komponenten stehen in engem Zusammenhang, weil eben gegenwärtig die Meisterung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts kreative Persönlichkeiten mit einem hohen Maß an Engagement und höchsten Leistungen verlangen. Nur so werden wir den Anforderungen der gegenwärtigen Etappe der ökonomischen Strategie gerecht. Dabei haben die Leiter der sozialistischen Wirtschaft besondere Bedeutung, sie sind es, die die beschleunigte Entwicklung auf diesen Gebieten zuerst forcieren können und müssen.

#### 4. Wissenschaftlich-technisches Interesse und Schöpferertum von jungen Leitern

Vom Interesse, sich mit wissenschaftlich-technischen Problemen zu beschäftigen, engagiert und offen Neues aufzunehmen und neue Lösungen zu entwickeln, hängt im wesentlichen der Fortschritt der wissenschaftlich-technischen Entwicklung in der DDR ab.

Wie bereits erwähnt, tragen die Leiter der sozialistischen Wirtschaft in diesem Prozeß eine besondere Verantwortung, sind sie es doch, die die Werkträgern zu schöpferischen Leistungen



befähigen und motivieren sollen. Vor allem junge Leitungskader, die bereits mit Formen wissenschaftlich-technischer Geräte teilweise aufgewachsen sind, sollten besonders gefordert werden, sich diesen Aufgaben der Zeit zu stellen. Wenn es auch von jedem Werktätigen und seinem Anspruchsniveau abhängt, wie intensiv er sich schöpferischen Elementen der Tätigkeit widmet, sind und sollten dennoch die Leiter die Stimulatoren dieser Entwicklung sein. Vor allem der Leiter muß fähig sein, selbständig eigene Ideen zu entwickeln, Unabhängigkeit gegenüber Altem, traditionellen Lösungen bewahren und die Selbständigkeit von Seiten seiner Mitarbeiter fordern und akzeptieren.

Folgende Aufgaben stehen im Mittelpunkt der Leitungstätigkeit, die den Anspruch haben, schöpferische Aktivität zu fördern:

- Beobachten vor- und nachgelagerter Prozeßstufen und richtiges Einordnen der eigenen Tätigkeit in den Gesamtprozeß;
- Informationen, die nicht den eigenen Leitungsbereich betreffen, so umformen, daß sie für die eigene Arbeit nutzbar werden;
- erst die Probleme unter verschiedenen Aspekten analysieren, dann entscheiden;
- bewährte Lösungen immer wieder hinsichtlich möglicher Verbesserungen überprüfen;
- neue Sachverhalte in die eigenen Überlegungen einbeziehen;
- sich nicht nur mit einer Idee oder Lösungsvariante begnügen;
- den Sachverhalt, die Leitungsentscheidung unter verschiedenen Standpunkten betrachten (z. B. vom Diskussionspartner aus, unter veränderter Produktion usw.);
- aufgeschlossen gegenüber wissenschaftlich-technischen Neuerungen sein, neue Entwicklung von Wissenschaft und Technik aktiv aufnehmen.

13 % der in die Studie einbezogenen jungen Leitungskader haben erst im Verlaufe der Arbeitstätigkeit begonnen, sich überhaupt für technische oder wissenschaftliche Fragestellungen zu interessieren. 3 % von ihnen interessieren sich bis heute noch nicht dafür. 74 % der Leiter haben sich schon vor ihrer Arbeitstätig-

keit für wissenschaftlich-technische Fragen interessiert, davon ein Drittel bereits im sechsten bis achten Schuljahr.

Dieses doch relativ hoch ausgeprägte Interesse an wissenschaftlich-technischen Prozessen schlägt sich allerdings nicht mit gleicher Quantität auf die aktive schöpferische Betätigung im Beruf oder in der Freizeit nieder. So geben beispielsweise 46 % der jungen Leiter an, daß sie sich nicht im Beruf und/oder in der Freizeit fachlich schöpferisch betätigen (d. h. Arbeit in Forschung und Entwicklung, in der Rationalisierung, in der MMN-/Neuererbewegung o.ä.). Eine Konsequenz daraus ist, daß sie auch in ihren Kollektiven sich weniger für Schöpfertum und Neuerungsprozesse einsetzen, wenn sie selbst in dieser Beziehung wenig aktiv sind.

Selbst aus diesen empirischen Ergebnissen heraus ist zu belegen, daß die jungen Werkstätten weniger die Anforderungen der gegenwärtigen Zeit an Wissenschaft und Technik für sich selbst begreifen. Hier müssen die Leiter, wie bereits erwähnt, stärker aktivierend und motivierend wirken.

Der Leiter muß wissen,

1. durch welche Persönlichkeitseigenschaften sich die schöpferische Persönlichkeit auszeichnet;
2. wer den schöpferischen Erkenntnisprozeß kennzeichnet;
3. welche Umweltfaktoren sowohl die schöpferische Persönlichkeit als auch den schöpferischen Prozeß beeinflussen;
4. welchen Bedingungen das schöpferische Produkt genügen muß.

Für den Leiter bedeutet es, diesen Prozeß zu leiten, vor allem geistige Beweglichkeit, Problemsicht und Problemempfindlichkeit, Planmäßigkeit beim Lösen von Problemen sowie Selbständigkeit und Aktivität.

Daß diese genannten Eigenschaften in unserer Praxis noch nicht in großem Umfang anzutreffen sind, beweisen auch die Angaben, mit welcher Häufigkeit und durch welche Personen Anregungen für die schöpferische Tätigkeit gegeben werden.

**Tab. 3:** Häufigkeit sowie Personen und Dinge, die Anregungen für die schöpferische Tätigkeit der jungen Werktätigen geben  
(Angaben in %)<sup>5</sup>

	oft	manchmal	nie
<b>Ich erhalte Anregungen durch:</b>			
- meinen Leiter	7	26	12
- meine Arbeitskollegen	15	27	3
- Kollegen anderer Arbeitskollektive	3	25	17
- Freunde/Partner/Bekannte	6	25	13
- Fachliteratur/Fachvorträge	12	23	16

Nur 7 % der Leiter geben den jungen Werktätigen Anregungen für die schöpferische Betätigung; von weiteren 12 % der Leiter wird behauptet, daß sie diese niemals geben.

Häufiger erhalten Werktätige durch die eigenen Arbeitskollegen bzw. durch Literatur oder Fachvorträge Anregungen, so daß die aktivierende Rolle, die eigentlich dem Leiter mehr zukommen müßte, nicht vordergründig von ihm ausgeht.

Unterstrichen wird diese Tatsache, daß 43 % der jungen Leiter nicht über die Bewegung Messe der Meister von morgen hinaus an der Erarbeitung weiterer Neuerungsprojekte beteiligt waren. Bei den Werktätigen sind es sogar 61 %, also fast zwei Drittel.

Der gesamte Reproduktionsprozeß - von der Produktionsvorbereitung bzw. zum Absatz, einschließlich der Leitung und Planung - fordert von allen Werktätigen, unabhängig von deren konkreter Arbeitstätigkeit, Schöpferium und schöpferisch aktives Verhalten.

---

<sup>5</sup> Die bis zu 100 % fehlenden Angaben beziehen sich auf Werktätige, die auf diese Frage nicht geantwortet haben.

## **5. Die Einstellung junger Führungskader zu Wissenschaft und Technik am Arbeitsplatz**

---

Wissenschaftlich-technisches Interesse und schöpferisches Verhalten sind die eine Seite, die andere ist die Einstellung zu Wissenschaft und Technik auf dem Arbeitsgebiet, die offene und engagierte Haltung gegenüber wissenschaftlich-technischen Neuerungen, die Disponibilität und Flexibilität ebenso wie Mobilität in verstärktem Maße verlangen. Entscheidend für die Denk- und Verhaltensweisen der Persönlichkeit ist, was durch Wissenschaft und Technik erreicht werden kann, welche Hoffnungen in diese gesetzt werden.

So sind die meisten Leiter der Meinung, daß Wissenschaft und Technik von den Werktätigen zunehmend mehr geistige Arbeit verlangen und die Arbeitsbedingungen in beträchtlichem Maße verbessern (86 % sind vollkommen oder weitgehend dieser Meinung, wählen vom 5stufigen Antwortmodell die Positionen 1 und 2). 78 % stimmen vollkommen oder weitgehend zu, Wissenschaft und Technik erfordere eine stärkere Mitarbeit an der Leitung und Planung. Es ist anzunehmen, daß gerade infolge der Einführung computergesteuerter Technik am Arbeitsplatz die Verantwortung jedes Einzelnen wächst, weil jeder über spezifische Daten verfügt. Daraus abgeleitet, wird heute weitgehend anerkannt, daß die neuen Technologien durch den Einsatz der Computer eine starke Dezentralisierung bewirken. Wenn die neuen technischen Möglichkeiten voll genutzt werden sollen, ist eine entsprechende Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und der sich daraus ergebenden Verantwortung unumgänglich. Dies bedingt zugleich die Verwirklichung eines kooperativen Leitungsstils. Dabei kommt es nicht nur auf die Aufgaben- und Befugnisteilung, sondern insbesondere auf die Übertragung von Verantwortung auf die einzelnen Kollektivmitglieder an. Sie können heute teilweise Daten abrufen und kontrollieren, die in früheren Jahren übergeordneten Leitern vorbehalten waren.

Weiterhin gehen Leiter zu 82 % davon aus, Wissenschaft und Technik würden das Leben der Menschheit reicher und leichter gestalten. Vor allem Brigadiere hegen in dieser Beziehung sehr große

Hoffnungen (97 % wählen vom 5stufigen Antwortmodell die Positionen 1 und 2), sicher aus ihrer konkreten Arbeitssituation heraus, die teilweise noch recht harte manuelle Arbeiten zu verrichten haben.

Weniger wird die Meinung geteilt, daß durch wissenschaftlich-technische Neuerungen sich die Möglichkeiten einer interessanten Freizeitbeschäftigung verbessern würden. Nur 62 % teilen diese Meinung vollkommen bzw. weitgehend, ein Fünftel der Gruppenleiter lehnt diese sogar völlig ab.

Insgesamt jedoch werden große Hoffnungen in die Entwicklung von Wissenschaft und Technik gelegt, erwarten junge Leiter sehr positive Veränderungen im Arbeitsbereich. Sie gehen davon aus, daß die dem Sozialismus innewohnenden Vorzüge mit den sozialen Triebkräften der wissenschaftlich-technischen Revolution <sup>verbunden werden</sup> und der Mensch auch im Zeitalter von Wissenschaft und Technik die Hauptproduktivkraft bleibt. Der Mensch ist aber nicht nur Hauptproduktivkraft, sondern es ist ein vorrangiges Anliegen der Führungstätigkeit der Partei, ihn als solche in den Mittelpunkt zu stellen, seine Bedürfnisse besser zu befriedigen und die Arbeits- und Lebensbedingungen der Werktätigen ständig zu verbessern.

Gerade mit dem Übergang zur breiten Anwendung neuester Technik muß die Aufmerksamkeit der Leitung für den Menschen, seine Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnisse, seine Überlegungen und Vorschläge besonders groß sein.

Gegenwärtig gibt es aber die Tendenz, daß viele Leiter diese sozialen Aspekte vernachlässigen, sich unter dem Druck aktueller Planaufgaben auf technisch-ökonomische Probleme beschränken. Damit wird einerseits die Entwicklung der Initiative der Werktätigen behindert, Leistungsbereitschaft blockiert. Andererseits können Enttäuschungen über nichtbefriedigte Erwartungen und ignorierte Interessen auch zum Ausgangspunkt für Fehlentwicklungen der politischen Haltung führen. Eine Reihe von Problemen mit dem Leistungsverhalten und der Leistungsbereitschaft junger Werktätiger haben in diesem Widerspruch zwischen der wachsenden Bedeutung sozialer Faktoren und deren häufiger Ignorierung im Leitungsalltag eine wichtige Ursache.

Wie bereits erwähnt, gibt es nicht nur besonders unter jungen Menschen, sondern auch bei Leitern teilweise idealisierte Vorstellungen von dem, was Wissenschaft und Technik erreichen können.

**Tab. 4:** Erwartungen junger Leiter, wie sich die Arbeitstätigkeit unter dem Einfluß von Wissenschaft und Technik verändert, differenziert nach Leitungsstufen.

Das erwarte ich sehr stark und stark: Antwortpositionen eines 5stufigen Modells, 1 und 2 zusammengefaßt; in Klammern: Das erwarte ich sehr stark.  
(Angaben in %)

	gesamt	Brigadier	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
Die Arbeitstätigkeit wird allgemein				
- produktiver	90 (53)	94 (71)	95 (62)	92 (68)
- körperlich leichter	93 (63)	95 (66)	98 (62)	94 (62)
- nervlich beanspruchender	64 (32)	63 (29)	79 (46)	76 (27)
- mehr neue fachliche Kenntnisse erforderlich	94 (64)	94 (80)	100 (74)	100 (70)
- interessanter	79 (40)	85 (31)	85 (26)	89 (57)
- bessere Möglichkeiten für schöpferische Tätigkeit	74 (32)	86 (40)	90 (36)	79 (41)

Was von Wissenschaft und Technik hinsichtlich der Veränderungen der Arbeitstätigkeit erwartet wird, ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Komponenten determiniert. Es ist abhängig von der eigenen, ganz individuellen Erwartungshaltung, auch vom eigenen Anspruchsniveau, und wird über die bereits gesammelten Erfahrungen auf diesem Gebiet vermittelt.

Die größten Erwartungen werden in höhere fachliche Kenntnisse, vor allem hinsichtlich Qualität und Quantität, und in körperliche Arbeitserleichterungen gelegt. Verwunderlich ist, daß der größeren Produktivität erst der dritte Rangplatz eingeräumt wird, obgleich die bisher eingeführten Neuerungen teilweise um ein Viel-

faches produktiver arbeiten und Arbeitskräfte in Größenordnungen freizusetzen vermögen. In dieser Beziehung gibt es aber wahrscheinlich in der Praxis größere Probleme, so daß diese Seite nicht ganz so stark bewertet wird wie die beiden erstgenannten Faktoren.

Mit einigem Abstand erwarten junge Leitungskader von Wissenschaft und Technik Veränderungen hinsichtlich der Interessantheit der Arbeit, auch bessere Möglichkeiten für die schöpferischen Tätigkeiten, und sie erwarten am wenigsten eine durch wissenschaftlich-technische Neuerungen nervlich beanspruchendere Arbeit.

Auffallend ist die relativ große Homogenität hinsichtlich der Erwartungen an neue Technik von den einzelnen Leitungsfunktionen aus. Sowohl Brigadiere, Gruppenleiter als auch Abteilungsleiter erwarten in etwa gleiche Entwicklungstendenzen von wissenschaftlich-technischen Neuerungen auf dem Arbeitsgebiet. Unterschiedliche Auffassungen gibt es nur hinsichtlich höherer nervlicher Beanspruchung, die vor allem Gruppen- und Abteilungsleiter auf sich zukommen sehen. Das ist insofern zu erklären, als die von uns erfaßten Gruppen- bzw. Abteilungsleiter schon jetzt vorwiegend an Computerarbeitsplätzen tätig sind und somit einschlägige Erfahrungen auf diesem Gebiet gesammelt haben. Gerade Bildschirmarbeit ist durch die Notwendigkeit hoher Konzentration psychisch außerordentlich anstrengend. Abteilungsleiter erwarten gegenüber den anderen Gruppen eine interessantere Arbeit durch neue Technik, erhoffen sich eine größere Übernahme von Routinearbeiten und Hilfsprozessen durch Computer. Diese Meinung wird wieder insbesondere an der gegenwärtigen Arbeitstätigkeit der Abteilungsleiter geäußert, die entweder direkt am Computer arbeiten, oder im Computerbau tätig sind bzw. selbst Software herstellen. Gerade Programmierer oder Problemanalytiker haben praktische Erfahrungen, was mit Computern alles bewegt werden kann, von Spielprogrammen angefangen bis zur konkreten arbeitsplatzbezogenen Anwendung, die die tägliche Arbeit reicher und interessanter gestalten. Übrigens teilen diese Auffassung uneingeschränkt, zunächst unabhängig von der konkreten Leitungsstufe, alle diejenigen Leiter, die bereits an Computern tätig sind. Hinsichtlich

der nervlichen Beanspruchung gibt es dagegen auch bei denen mit konkreter praktischer Computererfahrung nicht diese Einstimmigkeit der Meinungsäußerung.

Eine bessere Übersicht über tatsächliche Veränderungen durch die Einführung neuer Technik am Arbeitsplatz gibt folgende Tabelle.

**Tab. 5:** Veränderungen durch die Einführung neuer Technik am Arbeitsplatz bei Gruppen- und Abteilungsleitern, die direkt am Computer arbeiten, und Brigadiern, die nicht am Computer tätig sind.  
"Meine Tätigkeit wurde sehr viel verändert", Antwortpositionen 1 und 2 eines 5stufigen Modells zusammengefaßt; in Klammern Antwortposition 1  
(Angaben in %).

	<u>Gruppen- und Abteilungsleiter am Computerarbeitsplatz</u>	<u>Brigadiere, die nicht am Computer arbeiten</u>
Meine Tätigkeit wurde		
- anspruchsvoller an fachliches Wissen und Können	95 (65)	50 (25)
- zum schöpferischen Denken anregender	90 (53)	50 (17)
- verantwortungsvoller	73 (42)	50 (25)
- abwechslungsreicher	68 (27)	25 (8)
- befriedigender	64 (15)	33 (8)
- leistungsgerechter abrechenbar	40 (24)	50 (25)
- kollegial-kontaktfördernder	28 (8)	33 (3)
- körperlich leichter	22 (6)	25 (8)

Zunächst ist die Rangfolge der Veränderungen der Tätigkeit durch die Einführung neuer Technik am Arbeitsplatz interessant. Die größte Veränderung gab es hinsichtlich des größeren Anspruchs an das fachliche Wissen und Können, indem sowohl mehr Kenntnisse erforderlich sind zur Bedienung des Computers, das heißt z. B. das Erlernen der entsprechenden Computersprache, als auch höhere Fähigkeiten in der Weise, daß das Betriebssystem angewendet und auf die spezifische Aufgabe angepaßt werden muß. Damit regt die



Tätigkeit zugleich wesentlich mehr zum schöpferischen Denken an. Ebenfalls eine große Veränderung erfolgt hinsichtlich größerer Verantwortung der Arbeitstätigkeit und eines höheren Abwechslungsreichtums. Beide Komponenten sind vollkommen erklärbar, weil mit der Einführung computergesteuerter Technik am Arbeitsplatz die individuelle Tätigkeit insofern zunimmt, weil am Computer immer nur einer allein arbeitet, wodurch die Interaktionsbeziehungen der Menschen untereinander gegenüber der Interaktion Mensch - Maschine an Gewicht verlieren, so daß sowohl die Kontakt- als auch die Kommunikationsbeziehungen eingeschränkt werden. Körperlich leichter wird die Arbeit für die genannten Gruppen- und Abteilungsleiter nicht, weil sie vom Tätigkeitsprofil her noch nie körperlich schwere Arbeit verrichtet haben, und außerdem die höhere nervliche Beanspruchung durch den Einsatz von Computern hinzugerechnet werden muß. Daraus kann nicht geschlossen werden, daß computergesteuerte Technik nicht vermag, körperlich schwere Arbeit durch leichtere zu ersetzen. Ganz im Gegenteil, praktische Erkenntnisse verweisen auf größte Wirksamkeit in dieser Richtung. Damit soll gleichfalls unterstrichen werden, daß die Veränderungen, die durch den Einsatz neuer Technik in der Tätigkeit erreicht werden, recht unterschiedlich sein können, abhängig von der bisherigen konkreten Arbeitstätigkeit sind und natürlich durch individuelle Erwartungshaltungen und Einschätzungsvermögen differieren. Dennoch lassen sich tendenzielle Veränderungen von der Größe der Auswirkungen durchaus für fast alle Tätigkeiten ziemlich genau vorher-sagen. Das beweisen auch die Aussagen der Brigadiere, die nicht an einem Computerarbeitsplatz tätig sind, wo aber neue Technik auf ihrem Arbeitsgebiet in ihrem Bereich der Arbeit Einzug gehalten hat. Von der Rangfolge der Veränderungen her gibt es nämlich fast keine Unterschiede zu den Auffassungen der Gruppen- und Abteilungsleiter, die direkt am Computer tätig sind. Wenn auch die Mittelwerte teilweise recht deutliche Differenzen aufweisen, von über einer Antwortposition bei den Brigadieren negativer ausfallen, so zeigt sich doch eine ziemlich gleiche Bewertung der Veränderungswirkung neuer Technik. Von den Brigadieren gibt es lediglich eine etwas zurückhaltendere Einschätzung hin-

sichtlich der zunehmenden abwechslungsreicheren Arbeit und eine positivere Einschätzung der leistungsgerechteren Abrechenbarkeit der Arbeit durch den Computereinsatz, wodurch die Rangplätze beider Gruppen etwas auseinanderfallen.

Die Aussagen unterstreichen insgesamt, daß im Zeitalter der wissenschaftlich-technischen Revolution vor allem Werktätige gebraucht werden, die hohes fachliches Wissen und Können aufweisen, die die Fähigkeit haben, schöpferisch zu denken, und darüber hinaus in der Lage sind, hohe Verantwortung zu übernehmen. Dieser "Typ" von Werktätigen ist durch ein hohes Maß an Mobilität und Flexibilität gekennzeichnet und kann dadurch die steigenden Anforderungen von Wissenschaft und Technik meistern.

Daß sich die jungen Werktätigen diesen steigenden Anforderungen stellen wollen, beweist das außerordentlich starke Interesse dieser an der Einführung computergesteuerter Technik am Arbeitsplatz.

Tab. 6: Interesse an der Einführung computergesteuerter Technik am Arbeitsplatz, differenziert nach jungen Werktätigen insgesamt und nach Leistungsstufen  
(Angaben in %)

Daran bin ich interessiert:	1+2 sehr stark	3 mittel- mäßig	4+5 überhaupt nicht
Gesamt	77	14	9
Brigadier	74	17	9
Gruppenleiter	92	5	3
Abteilungsleiter	89	8	3

Insgesamt zeigt sich ein sehr starkes Interesse an der Einführung neuer Technik durch die jungen Werktätigen der DDR. Sie setzen einen ausgesprochenen Optimismus in Wissenschaft und Technik, indem diese die Arbeit angenehmer, vielseitiger, anspruchsvoller und leichter gestalten. Nur sehr wenige unter den jungen Werktätigen - etwa jeder Zehnte - sind an einer Einführung nicht

interessiert. Es überwiegt in starkem Maße die Zuversicht in computergesteuerte Technik am Arbeitsplatz.

Von den Leitungsstufen aus gesehen, üben die Brigadiere hinsichtlich der Einführung neuer Technik größere Zurückhaltung als Gruppen- bzw. Abteilungsleiter. Das ist zum einen der konkreten Situation der Brigadiere geschuldet, die annehmen, daß nicht so schnell neue Technik in ihrem Arbeitsbereich eingesetzt wird, und zum anderen erwarten sie dadurch keine allzu großen Veränderungen für ihre Tätigkeit. Positiv zu bewerten ist, daß die Gruppen- und Abteilungsleiter schon längere Zeit Computerarbeitsplätze bedienen, also praktische Erfahrungen gesammelt haben und trotzdem oder gerade deshalb an einer weiteren Einführung neuer Technik sehr starkes Interesse haben. Das zeigt doch ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der Tätigkeit am Computerarbeitsplatz. Nur jeweils 3 % haben an der Einführung neuer Technik an ihrem Arbeitsplatz kein Interesse. Es besteht aber nicht nur eine ausgeprägte Interessiertheit an Wissenschaft und Technik, sondern ebenso eine große Sicherheit, den Anforderungen, die sich aus dem Einsatz computergesteuerter Technik am Arbeitsplatz ergeben, gerecht werden zu können.

Tab. 7: Sicherheit junger Werkträger und Leiter, den Anforderungen neuer Technik am Arbeitsplatz zu genügen  
(Angaben in %)

Ich bin sicher, den Anforderungen an neue Technik zu genügen:	1+2 sehr sicher	3 mittel	4+5 überhaupt nicht sicher
gesamte Werkträger	69	22	9
Brigadiere, die nicht am Computer arbeiten	65	26	9
Gruppenleiter, die schon am Computer tätig sind	52	48	0
Abteilungsleiter, die am Computer arbeiten	33	67	0

Es zeigt sich ein differenziertes Bild, was die Sicherheit der Anforderungserfüllung durch Computereinsatz betrifft.

Diejenigen junge Leute, die noch nicht am Computerarbeitsplatz tätig sind, haben die größte Sicherheit (69 %), den Anforderungen genügen zu können, wobei fast jeder Zehnte glaubt, den Anforderungen überhaupt nicht entsprechen zu können.

Bei den Gruppen- und Abteilungsleitern, die schon Erfahrungen in der Tätigkeit mit dem Computer haben, die teilweise schon länger damit arbeiten, sind alle der Meinung, den Anforderungen zu entsprechen, wobei insbesondere die Abteilungsleiter nur zu einem Drittel sehr sicher hinsichtlich der Anforderungserfüllung sind. Bei ihnen sind die Anforderungsvielfalt und die Möglichkeiten des Computereinsatzes unter Umständen besonders groß, so daß sie größere Reserven sehen, die Leitungstätigkeit effektivieren zu können.

Andererseits sind insbesondere Abteilungsleiter stark durch operative Leitungstätigkeit belastet, so daß zudem oft wenig Raum und Zeit bleibt, sich intensiver mit dem Computer zu beschäftigen. Schließlich ist der Computereinsatz nicht das wichtigste Aufgabenreservoir dieser Leitungsfunktion.

Dennoch ist hervorzuheben, daß alle Gruppen- als auch Abteilungsleiter am Computerarbeitsplatz sicher sind, die sich ergebenden Anforderungen zu erfüllen. Selbst Zweifler, die es unter ihnen vor dem Computereinsatz sicherlich ebenfalls gab, sind heute von der Erfüllbarkeit der Anforderungen überzeugt.

Wenn es sich hierbei auch um eine besondere Gruppe von Leitungskadern handelt, ist davon auszugehen, daß fast alle jungen Werk-tätigen in der Lage sein dürften, am Computer zu arbeiten. Vor allem aber dann, wenn sie sehr zeitig an die Möglichkeiten, am Computer tätig zu sein, über Computerarbeitsgemeinschaften u. ä. herangeführt werden.

Gerade in dieser Beziehung gibt es ohnehin schon jetzt große Reserven, die ungenügend auch an den Schulen genutzt werden. Die FDJ hat mit der Übernahme der Patenschaft über die Informatik-ausbildung an den Betriebsberufsschulen wichtige Wege beschritten, jungen Leuten in größerem Umfang als bisher Möglichkeiten

für die Beschäftigung mit Computern zu eröffnen. Aber auch in dieser Beziehung gibt es durchaus noch Reserven.

#### 6. Zu den objektiven Bedingungen der Arbeitstätigkeit von jungen Leitern und Werkträgern ohne Leitungsfunktion

---

Im Folgenden sollen einige wenige objektive Bedingungen der Arbeitstätigkeit von jungen Leitungskadern kurze Aufmerksamkeit finden und denen von Werkträgern, die keine Funktion bekleiden, gegenübergestellt werden. Einige Bedingungen (Ausrüstung mit Computern, Anforderungsvielfalt an neue Technik, Sicherheit bei der Anforderungserfüllung usw.) sind bereits herausgearbeitet worden, aber nur solche, die direkt im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technik standen. Hier sollen Bedingungen einer höheren Betrachtung unterzogen werden, die allgemeiner Art sind, auch wenn diese natürlich durch spezifische Arbeitsplatzbedingungen determiniert sind und z. B. bei Computerarbeitsplätzen eine andere Widerspiegelung erfahren können.

Was den Umfang der Anwendung der fachlichen Kenntnisse in der Arbeitstätigkeit bei Leitungskadern betrifft, ergibt sich folgendes.

Immerhin geben über zwei Drittel der jungen Leiter an, daß sie ihre fachlichen Kenntnisse in der Arbeitstätigkeit in vollem bzw. fast vollem Umfang anwenden können (69 %). Das dürfte eine wichtige Voraussetzung für ein hohes Zufriedenheitspotential in der Arbeitstätigkeit sein. Es verweist aber auch auf eine recht gute Vorbereitung der Leitungskader, indem sie die fachlichen Kenntnisse, die sie erworben haben, auch in großem Umfang anwenden können, trotz vielfältiger operativer Leitungsaufgaben. Gute und vor allem solide fachliche Kenntnisse und deren Anwendung in der Leitungstätigkeit schließen kontinuierliche Weiterbildung ein. Im Zuge des wissenschaftlich-technischen Fortschritts geht es dabei nicht immer und in erster Linie um eine Höherqualifizierung, sondern vor allem um die ständige Bildung im eigentlichen Beruf, um schnellebigen Veränderungen durch Wissenschaft und

Technik zu entsprechen. Kontinuierliches Neulernen im Arbeitsprozeß, im erlernten Beruf, wird zum Hauptbestandteil der Weiterbildungsmaßnahmen der Betriebe und Kombinate.

Dazu gibt es unter den jungen Werktätigen auch eine große Bereitschaft. Fast die Hälfte von ihnen nimmt an organisierter fachlicher Weiterbildung auf den verschiedenen Ebenen und Bereichen mit Interesse teil. 2 % nehmen ohne Interesse Weiterbildungsveranstaltungen wahr. Weitere 41 % würden gern an solcherlei Veranstaltungen teilnehmen und nur jeder Zehnte hat dazu keinerlei Interesse.

Natürlich ist die Schulung bei Leitungsfunktionären noch ausgeprägter und nimmt im allgemeinen mit höherer Leitungsstufe zu. Hier ist die Zufriedenheit sehr groß, wobei dennoch ein Drittel der Brigadiere nicht in Weiterbildungsmaßnahmen integriert ist, davon aber ein verstärktes Interesse aufweist. Bei Gruppen- und Abteilungsleitern äußern diesen Wunsch fast 20 %, also ein Fünftel.

Diesen starken Wünschen nach Weiterbildung, vor allem nach computergestützter Bildung, sollte noch mehr entsprochen werden, wobei nicht unbedingt quantitative Entwicklung, sondern insbesondere qualitatives Wachstum, d. h. tieferes Eindringen in Zusammenhänge und Probleme, durch die kontinuierliche Einbeziehung aller Leitungskader gefragt ist. Das ist auch insofern wichtig, als neue Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen notwendig werden, da die Qualität der Produkte und die Effektivität der Produktion zunehmend sowohl von hohen wissenschaftlich-technischen Leistungen als auch von qualifizierter und gewissenhafter Arbeit an jedem Arbeitsplatz abhängen.

Große Anforderungen stellt in diesem Zusammenhang die sozialistische Rationalisierung. Hier verknüpfen sich organisatorische Verbesserungen der Abläufe, Modernisierung vorhandener Technik und Erneuerung des Produktionsprozesses mit der Einsparung von Arbeitszeit, der Erhöhung der Qualität der Arbeit und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Entscheidendes Gewicht erlangen aber ebenso Rationalisierungsmaßnahmen zur Einsparung von Arbeitsplätzen im eigenen Arbeitsbereich. Daß dies in Größenordnungen möglich ist, hat die Schwedter Initiative eindrucks-

voll gezeigt. Allerdings ist hierzu die Bereitschaft unter den Werkträgern nicht so ausgeprägt wie der Wunsch nach fachlicher Weiterbildung. 38 % von ihnen möchten an solchen Vorhaben nicht teilnehmen. Bei jungen Leitungskadern nimmt in dieser Richtung mit zunehmender Leitungsstufe die Ablehnung ab.

Während unter den Brigadieren noch fast ein Drittel eine ablehnende Haltung äußert, sind es bei den Abteilungsleitern nur noch 5 %, die an Rationalisierungsmaßnahmen zur Einsparung von Arbeitsplätzen im eigenen Arbeitsbereich kein Interesse haben. Hierbei dürften wohl aber Vorurteile eine größere Rolle spielen, indem die Einsparung von Arbeitskräften einen Mehraufwand an Arbeit für andere Werkträger bedeuten könnte. Diese Hypothese ist insofern zu stützen, als das Interesse an anderen Rationalisierungsmaßnahmen im eigenen Arbeitsbereich wesentlich stärker ist; vor allem aber sind ablehnende Haltungen unter den Werkträgern nur bei einem knappen Viertel feststellbar. In der Tendenz ist bei den jungen Werkträgern und Leitungskadern, die bereits an einem Computerarbeitsplatz tätig sind, ein etwas stärkeres Interesse an Rationalisierungsmaßnahmen vorhanden, ein Zeichen, daß diese Tätigkeit ein offenes Herangehen auch an andere notwendige Fragen der heutigen Zeit fordert.

Andere Formen der fachlichen Weiterbildung und das Interesse an einer Teilnahme daran zeigt die folgende Tabelle.

**Tab. 8:** Die Bereitschaft zur Teilnahme junger Werkträger und Leiter an Formen der fachlichen Weiterbildung;  
Antwortpositionen 1 und 2 zusammengefaßt: ja, ich möchte sehr gern und gern teilnehmen (Angaben in %)

Ich möchte sehr gern und gern teilnehmen an:	Werktr. gesamt	Briga- dier	Gruppen- leiter	Abt.- Leiter
Weiterbildung am Arbeits- ort	78	88	87	97
Erwerb weiterer oder höherer Qualifikation	61	71	56	68
Selbststudium von Fach- zeitschriften und -büchern	60	62	85	80
Besuch von Fachvorträgen	58	72	82	92
Weiterbildung außerhalb des Arbeitsortes	43	55	56	65

Erneut bestätigt Tabelle 8 die große Bereitschaft junger Werkstätiger zur Weiterbildung. Diese Bereitschaft ist natürlich geprägt durch unterschiedliches Anspruchsniveau der jungen Leute selbst und abhängig vom bisherigen beruflichen Entwicklungsweg. Sie ist aber ebenso durch ein bestimmtes Erwartungsniveau einzelner Formen fachlicher Weiterbildung determiniert, Erfahrungen, die mit der einen oder anderen Form gesammelt worden sind. Dennoch räumen alle jungen Werkstätigen und alle Leitungskader der fachlichen Weiterbildung am Arbeitsort den ersten Rangplatz ein (knapp 80 % nehmen daran sehr gern und gern teil), die Weiterbildung außerhalb des Arbeitsortes erfreut sich dagegen nicht so großer Zustimmung.

Familiäre und häusliche Bindungen sowie Verpflichtungen bewirken eine weniger große Bereitschaft (durchschnittlich fast ein Drittel erklärt sich dazu nicht bereit bzw. nimmt überhaupt nicht gern daran teil - 31 %).

Bei den anderen Formen fachlicher Weiterbildung variiert das Bild zwischen den einzelnen Gruppen der Werkstätigen und Leitungskadern. Bei jungen Werkstätigen und bei den Brigadiern steht der Erwerb weiterer oder einer höheren Qualifikation an zweiter Stelle, 63 % bzw. 71 % der jungen Brigadiere würden gern eine höhere Qualifikation abschließen, nur etwa 20 %, also ein Fünftel, haben diesen Wunsch nicht.

Die Bereitschaft zu einer solchen Form der fachlichen Weiterbildung ist bei Gruppen- und Abteilungsleitern ebenfalls hoch ausgeprägt (56 % bzw. 68 % wählen die Antwortpositionen 1 und 2), aber von der Rangfolge her steht sie an letzter Stelle, werden also andere Formen mehr bevorzugt. Das ist einerseits durch den Erwerb bereits höherer Qualifikationen als auch durch den Zeitaufwand, der dazu erforderlich wäre, neben der Leitungsfunktion auch noch ein Fern- oder Abendstudium aufzunehmen, begründet. Sie bevorzugen den Besuch von Fachvorträgen oder das Selbststudium von Fachzeitschriften und -büchern.

Interessant ist, daß von den Werkstätigen, über die verschiedenen Leitungsstufen bis hin zu den Abteilungsleitern die Bereitschaft an fachlichen Formen der Weiterbildung stark zunimmt. So wählen Abteilungsleiter bei einigen Formen fachlicher Bildung um durchschnittlich einen Grad eine höhere Antwortposition, so daß diese



etwas lieber als junge Werkttätige teilnehmen. Hier werden verschiedene Gründe deutlich. Zunächst dürfte die Einsicht, die Überzeugung von der Notwendigkeit weiterer Qualifizierung eine Rolle spielen. Es kann aber ebenso ein bestimmtes Rollenverhalten vermutet werden, indem vom Leiter einfach verlangt wird, eine höhere Bereitschaft zu äußern, und vielleicht tritt in gewissem Maße auch gar ein Gewöhnungseffekt an Weiterbildungsmaßnahmen auf, der sich in positiverer Bejahung niederschlägt.

Tendenziell ist feststellbar, daß Werkttätige und junge Leiter, die bereits mit Computern arbeiten, bei fast allen Formen fachlicher Weiterbildung ein größeres Interesse an der Teilnahme äußern. Dieser Effekt dürfte ein sehr positiver Wirkungsfaktor bei der Einführung von Wissenschaft und Technik sein, muß aber durch weitere Untersuchungen erst noch weiter nachgewiesen werden.

Der wissenschaftlich-technische Fortschritt verlangt von den Werkttätigen aber nicht nur eine ständige fachliche Weiterbildung, solide Kenntnisse und Fähigkeiten, die kontinuierlich durch Spezialkenntnisse erweitert werden, sondern er verlangt teilweise eine durch den Freisetzungseffekt von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen völlige Änderung der Tätigkeit, Wechsel des Betriebes und u. U. sogar des Berufes.

**Tab. 9:** Die Bereitschaft junger Werkttätiger und Leiter, den bisherigen Arbeitsplatz/die Arbeitstätigkeit auf Grund wissenschaftlich-technischer Anforderungen zu wechseln.  
Antwortpositionen 1 und 2 zusammengefaßt; dazu wäre ich vollkommen und weitestgehend bereit; in Klammern: vollkommen bereit (Angaben in %)

Ich bin vollkommen und weitestgehend bereit zu:	Werktt. gesamt	Brigadier	Gruppenleiter	Abt.-Leiter
Tätigkeitswechsel, aber im Betrieb und Beruf bleiben	61 (28)	82 (51)	64 (31)	76 (48)
Betriebswechsel, aber im Beruf + Arbeitsort bleiben	43 (16)	39 (20)	49 (21)	64 (27)
Berufswechsel, aber im Arbeitsort bleiben	26 (10)	32 (20)	25 (8)	6 (0)
Wechsel des Arbeitsortes	21 (9)	11 (9)	26 (8)	19 (5)
Wechsel des Wohnortes	13 (7)	5 (6)	8 (8)	8 (0)

Die größte Bereitschaft unter den jungen Werkträgern besteht im Tätigkeitswechsel, wobei Betrieb und Beruf gleichbleiben. 61 % von ihnen sind dazu vollkommen bereit (wählen die Positionen 1 und 2), 21 % überhaupt nicht. Brigadiere geben mit 82 % die höchste Bereitschaft dazu an, Abteilungsleiter zu 76 %. Wenn diese Bereitschaft auch unabhängig von einer konkreten Situation einfach erfragt wurde, so kann man dennoch mit einer recht hohen Anzahl von Werkträgern rechnen, die tatsächlich einen Tätigkeitswechsel realisieren würden. Damit sind die jungen Leute zumindest von der Bereitschaft her recht flexibel einsetzbar.

43 % der Werkträger wären bereit, den Betrieb zu wechseln, den Beruf und den Arbeitsort jedoch beizubehalten. 35 % von ihnen sind dazu überhaupt nicht bereit. Mit steigender Leitungsstufe nimmt die Bereitschaft, einen Betriebswechsel vorzunehmen, deutlich zu! Während es bei den Brigadieren 39 % sind, die diesem vollkommen oder weitestgehend zustimmen, sind es bei den Abteilungsleitern sogar 64 %. Gruppen- und Abteilungsleiter an Computerarbeitsplätzen zeigen eine ebenso ausgeprägte Bereitschaft von 62 % bzw. 75 %. Das ist eine doch nicht erwartete Tendenz, weil eigentlich meist davon ausgegangen wurde, daß Leitungskader eine höhere Betriebsverbundenheit aufweisen. Wenn sie unter den Bedingungen der Einführung neuer Technik wirklich so flexibel reagieren, so ist das sicher positiv zu bewerten.

Beim Berufswechsel ist die Bereitschaft wesentlich geringer, wobei die Beibehaltung des Arbeitsortes sekundärer Art ist. 26 % würden den Beruf ohne weitere Einwände wechseln, bei den Brigadieren sind es gar 32 %, bei den Abteilungsleitern nur noch 5 %. Immerhin hatten die Abteilungsleiter in ihrem Beruf Erfolg, so daß sie heute in der Lage sind, Kollektive zu leiten; infolgedessen ist natürlich eine ausgeprägte Berufsverbundenheit vorhanden. Die Ergebnisse weisen aber auch bei den jungen Werkträgern auf eine recht große Zufriedenheit im Beruf hin, wenn reichlich die Hälfte von ihnen unter keinen Umständen zu einem Berufswechsel bereit sind.

Die geringste Bereitschaft gibt es hinsichtlich des Wohnortwechsels. Eine erklärliche Tatsache, weil sich natürlich die mei-

sten Werktätigen ein entsprechendes Zuhause geschaffen haben und familiäre Verbindungen im Wohnort bestehen. Dennoch erfordert z. B. ein Berufswechsel wesentlich höheren Aufwand als ein Wohnortwechsel, so daß die Ergebnisse doch zumindest teilweise etwas Überraschen.

Insgesamt ist wohl ein hohes Maß an Disponibilität und Flexibilität unter den jungen Leuten vorhanden, die den Anforderungen, die sich aus der beschleunigten Entwicklung von Wissenschaft und Technik ergeben, genügen dürfte. Auf jeden Fall erhalten zur Meisterung der notwendigen Beweglichkeit der Produktivkräfte die vielfältigen Formen der territorialen Zusammenarbeit - über Zweig- und Kombinatsgrenzen hinweg - wachsendes Gewicht. Gerade hier liegen bedeutende Reserven, nicht zuletzt für die rasche Ausbreitung der Schlüsseltechnologien, für die zielstrebige Qualifizierung der Werktätigen und den Erfahrungsaustausch, für die gegenseitige Hilfe bei der Mobilisierung zusätzlicher Ressourcen, für die bessere Nutzung des Arbeitsvermögens in Wechselwirkung mit der weiteren Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen.

#### 7. Einige Bemerkungen zum Freizeitverhalten junger Leiter

Das Freizeitverhalten ist insofern wichtig, kurz zu betrachten, als es Aufschlüsse über die Interessen und Bedürfnisse außerhalb des Arbeitsprozesses gibt, die jedoch vermittelt und gebrochen auf die Persönlichkeit des Leiters zurückwirken. Auf welche Art und Weise die Reproduktion der jungen Leiter erfolgt, gibt Aufschlüsse über Verhaltensweisen, die teilweise im Leitungsprozeß zum Tragen kommen.

Tabelle 10 gibt eine kurze Übersicht über einige Freizeitinteressen von jungen Werktätigen und Leitern.

**Tab. 10: Interesse an Freizeitaktivitäten von Werktätigen ohne Leitungsfunktion und jungen Leitern.**  
Antwortpositionen 1 und 2 zusammengefaßt: sehr starkes und starkes Interesse (Angaben in %)

	Werktätige	junge Leiter
Sport treiben	58	56
beruflich weiterbilden	37	49
politisch-weltanschauliche Kenntnisse aneignen	31	49

Während das Interesse, sportlich aktiv zu sein, zwischen Leitern und jungen Werktätigen ohne Funktion fast identisch ist, fallen bei dem Bedürfnis, sich beruflich weiterzubilden sowie politisch-weltanschauliche Kenntnisse anzueignen, die Interessen ziemlich auseinander. Fast die Hälfte der jungen Leiter hat an beiden Formen der Bildung sehr starkes Interesse, bei den Werktätigen etwa nur ein Drittel. Natürlich ist die Vorbildwirkung des Leiters als politische Führungskraft ebenso wie seine fachlichen Kompetenzen für die Leitung von Kollektiven wesentlich. Er ist es, der die Interessen und Bedürfnisse seiner Kollektivmitglieder lenken und in Übereinstimmung bringen muß, um einen hohen ökonomischen Effekt der Arbeit zu erreichen, so daß sich starkes Interesse an politischen und fachlichen Fragestellungen motivierend auf die Werktätigen auswirkt.

Dennoch ist bedenklich, daß rund ein Drittel der Werktätigen, die keine Leitungsfunktion bekleiden, überhaupt kein Interesse weder an der beruflichen Weiterbildung noch an der Erweiterung politisch-weltanschaulicher Kenntnisse haben.

Der beschleunigte Prozeß der Einführung von Schlüsseltechnologien verlangt, solcherlei Reserven aufzudecken, und sie für den ökonomischen und sozialen Fortschritt nutzbar zu machen. Wissenschaft und Technik und deren effektive Meisterung sind nicht und dürfen auch nicht das Anliegen einiger weniger Spitzenkräfte oder Interessenten sein. Hier sind alle - vor allem junge Werktätige - aufgerufen, diesen Prozeß aktiv zu unterstützen, auch durch sinnvolle Freizeitgestaltung.

Freizeitinteressen und deren Befriedigung sind natürlich auch vom Freizeitumfang abhängig. Erstaunlich ist allerdings, daß die zur Verfügung stehende Zeit, die junge Leiter und Werktätige ohne Leitungsfunktion angeben, nicht weit auseinanderfällt.

41 % der Arbeiter, 34 % der Werktätigen haben durchschnittlich pro Arbeitstag bis zu 2 Stunden Freizeit. Bis zu 4 Stunden Freizeit pro Arbeitstag geben allerdings nur 24 % der jungen Leiter, aber 30 % der jungen Menschen an, die keine Leitungsfunktion innehaben. Die Zufriedenheit mit dem Freizeitumfang ist zwischen beiden Gruppen fast völlig identisch. Für 20 % jeder Gruppe ist der Umfang an Freizeit völlig ausreichend, während er für die Hälfte als völlig unzureichend angegeben wird.

Natürlich sind junge Leute voller Tatendrang und haben vielfältige Bedürfnisse, die ihnen die Freizeit als zu knapp bemessen reflektieren läßt. Insgesamt ist aber dennoch die Freizeit junger Werktätiger mehr in die betriebliche Öffentlichkeit, vor allem aber der FDJ-Leitung, zu nehmen. Gerade heute ist den Freizeitaktivitäten hinsichtlich wissenschaftlich-technischer Beschäftigungen, Arbeitsgemeinschaften zur Förderung mathematischer und computergestützter Interessen mehr Gewicht zu schenken. Das bedeutet eben vor allem für die FDJ in qualitativer Hinsicht, Initiator der Freizeit junger Leute zu sein.

## 8. Zusammenfassung

1. Lebenszielstellungen sind Vornahmen für die Gestaltung des Lebens, die handlungsregulativen Charakter tragen, und sind insofern für die Leitungstätigkeit von bestimmtem Interesse. Selbständiges Arbeiten und in der Arbeit zu den Tüchtigen gehören, sind für junge Leiter und Werktätige ohne Leitungsfunktion am bedeutsamsten für ihr Leben. Eine geringere Rolle in den Lebenszielen spielen die Aussagen: Alles, was das Leben bietet, in vollen Zügen genießen; alle Möglichkeiten nutzen, um Geld zu verdienen.

2. Im Zeitalter der wissenschaftlich-technischen Revolution ist wissenschaftlich-technisches Interesse und Schöpferertum junger Werkttätiger besonders auszuprägten, um den Anforderungen der heutigen Zeit zu genügen. Für Leitungskader heißt das, selbst Interesse zu zeigen und junge Werkttätige in den Leitungsprozeß, in wissenschaftlich-technische Probleme einzubeziehen. Bedenklich ist, daß sich 46 % der jungen Leiter weder im Beruf noch in der Freizeit fachlich schöpferisch betätigen, und nur 38 % von ihnen haben sich im vergangenen Jahr an der Bewegung Messe der Meister von morgen beteiligt. Verwunderlich ist es deshalb nicht, wenn nur 7 % der jungen Werkttätigen von ihrem Leiter Anregungen für schöpferische Tätigkeit erhalten, aber zu 15 % von ihren unmittelbaren Arbeitskollegen.

Durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen, Schulungen und Auftragserteilungen ist dieser Beziehung mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

3. Die Einstellung zu Wissenschaft und Technik und deren Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitstätigkeit sowie die offene und engagierte Haltung zu wissenschaftlich-technischen Fragestellungen ist heute zu einer wesentlichen Komponente im Leitungsprozeß geworden. Die größten Erwartungen werden von Seiten der jungen Leiter in höhere fachliche Kenntnisse und in körperliche Arbeits erleichterungen gelegt. Die geringsten Veränderungen werden hinsichtlich höherer nervlicher Beanspruchung erwartet.

4. Veränderungen, welche tatsächlich durch die Einführung computergestützter Technik erreicht worden sind, waren zuerst der höhere Anspruch an das fachliche Wissen und Können und eine Erweiterung des schöpferischen Denkens.

Am wenigsten trägt die Einführung neuer Technik, nach Meinung von computererfahrenen Leitern, zu höherer Kollegialität und größerer Kontaktfreudigkeit und zur Erleichterung körperlich schwerer Arbeit bei.

5. Es besteht ein unvermindert hohes Interesse an der Einführung computergesteuerter Technik am Arbeitsplatz. So sind 77 % der jungen Werkttätigen und etwa 90 % der Gruppen- und Abteilungs-

leiter an einer solchen Einführung sehr stark interessiert. Nur etwa jeder 10. der jungen Werk tätigen hat daran überhaupt kein Interesse.

6. Es besteht aber nicht nur eine ausgeprägte Interessiertheit an Wissenschaft und Technik, sondern ebenso eine große Sicherheit, den Anforderungen, die sich aus dem Einsatz computergesteuerter Technik am Arbeitsplatz ergeben, gerecht werden zu können. Unter den jungen Werk tätigen sind sich z. B. über zwei Drittel sehr sicher, den Anforderungen zu genügen. Diese starke Sicherheit nimmt allerdings bei Leitungskadern, die schon am Computer arbeiten, ab. Sie sind sich jedoch alle sicher, die Anforderungen zu erfüllen.

7. Der wissenschaftlich-technische Fortschritt verlangt eine zunehmende Flexibilität und Mobilität von jungen Werk tätigen und Leitern, die bis zum Berufswechsel reichen können.

Die größte Bereitschaft unter den jungen Werk tätigen besteht zum Tätigkeitswechsel, wobei der Betrieb und Beruf gleichbleiben. Mit steigender Leitungstufe nimmt die Bereitschaft, einen Betriebswechsel vorzunehmen, deutlich zu. Während es bei den Brigadieren 40 % sind, die diesem vollkommen zustimmen, sind es bei den Abteilungsleitern sogar 65 %.

Die geringste Bereitschaft gibt es hinsichtlich des Wohnortwechsels, indem familiäre Verpflichtungen und Bindungen und das Geschaffene zu Hause die entscheidenden Komponenten sind.

Insgesamt ist von einem recht hohen Maß an Disponibilität und Flexibilität bei jungen Werk tätigen auszugehen.

8. Das Freizeitverhalten gibt wesentlichen Aufschluß über Interessen und Bedürfnisse junger Leitungskader, die vermittelt und gebrochen in der Leitungstätigkeit ihren Niederschlag finden können. Sehr positiv zu bewerten ist, daß fast die Hälfte der jungen Leiter ein sehr starkes Interesse an der beruflichen Weiterbildung und der Aneignung politisch-weltenscheulicher Kenntnisse hat. Sie wirken damit mobilisierend auf die jungen Werk tätigen ein, wobei bei letzteren ein höheres Interesse an diesen beiden Formen erzeugt werden müßte. Hier sind vor allem auch

durch die FDJ geeignete Formen und Möglichkeiten in der Freizeit zu schaffen.

Abschließend sollte hervorgehoben werden, daß junge Leiter heute mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung und Engagement den Prozeß des wissenschaftlich-technischen Fortschritts beschleunigen können. Im Prozeß des Ringens um Spitzenleistungen und um die beschleunigte Einführung der Schlüsseltechnologien nehmen sie eine bedeutende Schlüsselstellung ein. Sie bilden das Rückgrad junger Werktätiger. Auf ihre politische Führungstätigkeit, ihr fachliches Wissen und Können kommt es an, um die Werktätigen zu hohen und überdurchschnittlichen Leistungen bei der Meisterrung von Wissenschaft und Technik zu befähigen.

Der Herausbildung eines den neuen Anforderungen Rechnung tragenden Leitungsstils und einer entsprechenden Leitungsorganisation gehört gegenwärtig die größte Aufmerksamkeit. Die Erfolge bei der Realisierung der ökonomischen Strategie in den Kombinat und Betrieben werden durch das schöpferische, engagierte und disziplinierte Handeln der Werktätigen und ihrer Kollektive sowie durch eine qualifizierte Leitungstätigkeit bestimmt.



## 9. Anhang

Im Anhang werden noch einmal wesentliche Zusammenhänge dokumentiert, die in Form von Tabellen nach Mittelwertangaben für Interessierte dargestellt werden.

Mittelwertangaben stellen das arithmetische Mittel einer verschieden-stufigen Antwortskala dar und zeigen besonders deutlich, zu welcher Antwortposition der Durchschnitt der Untersuchten tendiert.

Die Interpretation aller Tabellen wurde im Bericht vorgenommen und wird hier erspart.

Tab. 1: Lebenszielstellungen junger Leiter verschiedener Leitungsstufen, junger Werkstätiger ohne Leitungsfunktion und Werkstätigen, die mehr als ein Patent innehaben.  
Angaben nach Mittelwerten, entsprechend der Rangfolge bei Leitern, 5stufiges Antwortmodell: 1 sehr bedeutsam ... 5 nicht bedeutsam für mein Leben

Lebenszielstellungen	Leiter	Werkstätige ohne Lei- tungsfunkt.	Werkstätige mit mehr als einem Patent
1. selbständig arbeiten können	1,24	1,29	1,48
2. in der Arbeit zu den Tüchtigen gehören	1,62	1,83	2,00
3. mich für wiss.-techn. Entwicklungen interessieren	1,74	1,93	1,52
4. umfangreiches Wissen auf vielen Gebieten erwerben	1,75	1,88	1,67
5. Einsatz und Anwendung der modernen Schlüsseltechnologien in meinem Tätigkeitsbereich	1,76	2,09	2,29
6. schöpferisch sein, Neues ausdenken, erfinden	1,95	2,25	1,71
7. in der Arbeit überdurchschnittliches leisten	2,11	2,37	2,05
8. alles was das Leben bietet in vollen Zügen genießen	2,46	2,23	2,38
9. alle Möglichkeiten nutzen, um Geld zu verdienen	2,64	2,45	2,81

**Tab. 2:** Erwartungen junger Leiter, wie sich die Arbeitstätigkeit unter dem Einfluß von Wissenschaft und Technik verändert. Differenziert nach Leitungsstufen und gesamten Werk-tätigen.

Angaben in Mittelwerten  $\bar{x}$ , 5stufiges Antwortmodell:  
Das erwarte ich 1 sehr stark ... 5 überhaupt nicht.

Die Arbeitstätigkeit wird allgemein:	gesamte Werk-t.	Briga-dier	Gruppen-leiter	Abt.-Leiter
produktiver	1,61	1,34	1,44	1,46
körperlich leichter	1,46	1,40	1,41	1,43
nervlich beanspruchender	2,23	2,26	1,79	1,97
mehr neue fachliche Kennt-nisse erforderlich	1,43	1,26	1,26	1,30
interessanter	1,87	1,83	1,92	1,54
bessere Möglichkeiten für schöpferische Tätigkeit	2,02	1,74	1,74	1,64

**Tab. 3:** Veränderungen durch die Einführung neuer Technik am Arbeitsplatz bei Gruppen- und Abteilungsleitern, die direkt am Computer arbeiten, und bei Brigadiern, die nicht am Computer tätig sind.

Angaben nach  $\bar{x}$ , 5stufiges Antwortmodell:  
1 sehr viel ... 5 überhaupt nicht verändert

Meine Tätigkeit wurde:	Gruppen- u. Abt.-Leiter am Computer	Rang-platz	Brigadiere nicht am Computer	Rang-platz
anspruchsvoller an fachliches Wissen und Können	1,37	1.	2,67	2.
zur schöpferischen Denken anregender	1,57	2.	2,60	1.
verantwortungsvoller	2,05	3.	2,80	3.
abwechslungsreicher	2,20	4.	3,33	6.
befriedigender	2,35	5.	3,07	5.
leistungsgerechter abrechenbar	3,10	6.	2,93	4.
kollegial-kontakt-fördernder	3,35	7.	3,40	7.
körperlich leichter	4,17	8.	3,53	8.

**Tab. 4:** Bereitschaft von jungen Werkstätigen und Leitern an der Teilnahme an Formen fachlicher Weiterbildung.  
Angaben in  $\bar{x}$ , 5stufiges Antwortmodell: 1 ja, ich möchte sehr gern teilnehmen ... 5 nein, überhaupt nicht

	Werkt. gesamt	Briga- dier	Gruppen- leiter	Abt.- Leiter
Besuch von Fachvorträgen	2,47	2,17	1,64	1,43
Weiterbildung am Arbeitsort	1,94	1,63	1,59	1,41
Weiterbildung außerhalb des Arbeitsortes	2,90	2,60	2,44	2,43
Erwerb weiterer oder höherer Qualifikation	2,36	2,17	2,51	2,19
Selbststudium von Fachzeit- schriften und -büchern	2,39	2,57	1,59	1,68

**Tab. 5:** Bereitschaft junger Werkstätiger und Leiter, den bisherigen Arbeitsplatz/Arbeitsort aufgrund wissenschaftlich-technischer Anforderungen zu wechseln.  
Angaben in Mittelwerten, 5stufiges Antwortmodell:  
Wären Sie dazu bereit?  
1 ja, vollkommen ... 5 nein, überhaupt nicht

	Werkt. gesamt	Briga- dier	Gruppen- leiter	Abt.- Leiter
Tätigkeitswechsel, aber im Betrieb und Beruf bleiben	2,46	1,74	2,26	1,86
Betriebswechsel, aber im Beruf und Arbeitsort bleiben	2,99	3,06	2,62	2,46
Berufswechsel, aber am Arbeitsort bleiben	3,54	3,37	3,54	4,22
Wechsel des Arbeitsortes	3,77	4,03	3,72	3,76
Wechsel des Wohnortes	4,15	4,40	4,26	4,38